

Н. Ш. Никитина, О. В. Казанская, Г. И. Расторгуев

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ВУЗА: ОПЫТ НГТУ*

Выявлены ключевые компетенции кадрового резерва (КР) вуза. Разработан комплект учебно-методических документов (учебный, учебно-тематический план и программа), проведен отбор в группу КР Новосибирского государственного технического университета (НГТУ). Проанализированы результаты обучения, выявлены слабые и сильные стороны существующей в НГТУ системы подготовки КР. Предложены рекомендации по совершенствованию процесса формирования кадрового резерва.

К л ю ч е в ы е с л о в а: кадровый резерв, ключевые профессиональные и личностные компетенции, мониторинг и оценивание, управленческая деятельность, SWOT-анализ, удовлетворенность, положительный опыт.

N. Sh. Nikitina, O. V. Kazanskaya, G. I. Rastorguev

Forming of reserve personnel administrative competences: experience of Novosibirsk state technical university

The model of key competences reserve personnel in high education was developed as result of analytical research. Educational and methodical documents (the program of course and others) were based on development of this model. It has allowed to make preliminary selection to group of reserve personnel candidates and to organize special learning in the Novosibirsk State Technical University (NSTU). The analysis of learning results and satisfaction of listeners of a course was done. Strengths and weaknesses, problems of reserve personnel training system in NSTU were revealed. Suggestions on improvement of processes were made.

Key words: reserve personnel, key competences, monitoring and evaluation, management, SWOT-analysis, satisfaction, best practice.

Распространенное понимание кадрового резерва (КР) в отечественной литературе исходит из того, что: *кадровый резерв* — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [5]. Предполагается, что представители КР отбираются целенаправленно для замещения линейки определенных должностей, при этом выделяют внутренний и внешний КР.

В системе высшего образования формирование КР имеет ряд особенностей. Крупный университет стратегию своего развития связывает с необходимостью создания и укрепления КР как специально сформированной группы наиболее перспективных, творчески активных, с хорошим стартовым уровнем научных, учебных и менеджерских компетенций

специалистов; задачами развития имеющихся и формирования новых научных школ и формированием потенциала кандидатов на руководящие и научно-педагогические должности с учетом стратегических задач вуза; повышением эффективности аспирантуры и докторантуры, привлечением в науку студенческой молодежи.

Таким образом, помимо постоянной работы по формированию преподавательского и научно-исследовательского кадрового состава университета, серьезнейшей управленческой задачей является обеспечение планомерной работы по формированию руководящего состава вуза. В условиях кадрового голода как последствия 90-х гг. эта задача, по сути, предстает как задача омоложения управленческих кадров вуза и создания новой молодой формации менеджеров на основе соответствующего обучения и обеспечения прозрачной конкуренции на управленческие должности.

* Публикация подготовлена в рамках программы стратегического развития НГТУ «Инженерные и научные кадры для инновационной экономики» (проект «Организация и проведение конкурсов в образовательной и научно-исследовательской деятельности для аспирантов и молодых научно-педагогических работников вуза»).

Программой стратегического развития НГТУ на 2012–2014 гг. «Инженерные и научные кадры для инновационной экономики» в целях обеспечения конкурентных преимуществ университета на международном рынке образовательных услуг предусмотрено существенное развитие кадрового потенциала вуза, включая высшее управленческое звено. Для этого, в частности, на конкурсной основе будет сформирован КР руководящего состава из числа молодых преподавателей и научных сотрудников. Достижение поставленной цели на предварительном этапе предполагает решение как минимум следующих задач: разработку регламента по отбору кандидатов в КР; формирование системы требований к КР; разработку базовой программы обучения кандидатов в КР; формирование комплекта нормативной внутривузовской документации по работе с КР.

В данной статье предлагается эскизный вариант компетентностной модели КР вуза, позволяющей обосновать систему требований к КР, а также разработать процедуры его формирования.

Ключевые компетенции представителей кадрового резерва технического университета в управленческой деятельности

Основной целью проведенного исследования являлось обоснование разработки программы работы университета с КР, а именно системы требований, предъявляемых к кандидатам в КР, программы повышения квалификации (ПК), системы сопровождения и поддержки КР на этапах карьерного роста и т. д.

Решение этих вопросов значительно зависит от модели обучения. В исследовании использована *компетентностная модель*, в которой целью обучения является формирование заявленных (государственными стандартами, работодателями, профессиональными сообществами) компетенций. При этом под *компетенцией* будем понимать норму образовательной подготовки, устанавливаемую разными сообществами и регламентами, а под *компетентностью* — характеристику специалиста с оценкой

степени владения компетенцией¹. В современной литературе компетенции разделяются на личностные и профессиональные. В управленческой деятельности особое внимание уделяется сочетанию ключевых компетенций.

Отсюда **рекомендация 1** — при формировании системы работы с КР и при оценке степени компетентности кандидата в КР оценка личностных свойств кандидата и инструментарий их оценки зачастую становятся более важными, чем оценка уровня его профессиональной компетентности.

Универсальность системы профессиональных компетенций позволяет связать подбор кадров с основными целями вуза, как в оперативной деятельности, так и в стратегической перспективе. Преимуществом данной системы является понятный и доступный всем управленцам организации язык, что значительно повышает эффективность использования этого инструмента.

Существующий опыт подбора КР на основе профессиональных компетенций показал, что во избежание перегруженности системы и отторжения ее сотрудниками надо позаботиться о технологичности использования и максимальном вовлечении сотрудников в процесс построения системы (например, формирование компетенций, соответствующих рабочему месту, должностному положению и инструкциям). На основании сказанного можно сформулировать следующие рекомендации при формировании системы работы с КР.

Рекомендация 2 — профессиональные компетенции до утверждения должны пройти все стадии представления, обсуждения, апробирования и нормативного закрепления.

Рекомендация 3 — кандидаты в КР во время подготовки и обучения должны быть максимально вовлечены в процессы обсуждения системы профессиональных и, возможно, личностных компетенций, апробирования инструментария мониторинга и оценивания уровня компетентности в соответствующих направлениях деятельности.

Формируемая в университете модель профессиональных компетенций для управленческого персонала кроме перечня компетенций предполагает выделение и уровней компетентности

¹ А. В. Хуторской раскрывает эти понятия следующим образом: «Компетенция — отчужденное, заранее заданное социальное требование (норма) к образовательной подготовке ученика, необходимой для его эффективной продуктивной деятельности в определенной сфере; компетентность — владение учеником соответствующей компетенцией» (Хуторской А. В. Определенные общепредметного содержания и ключевых компетенций как характеристика нового подхода к конструированию образовательных стандартов. 2002 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>).

с целью установления соответствия кандидата на должность, а также инструментария для оценки фактического уровня компетентности кандидатов. Структура ключевых компетенций управленческого персонала представлена в таблице.

Очевидно, что разработка *модели компетенций для КР* предполагает необходимость такого анализа для каждой управленческой должности в вузе. Основные *принципы формирования модели следующие*: базовые положения модели не должны меняться на всех этапах работы с персоналом; положения модели и решения по зачислению в КР или для аттестации, принимаемые на основе мониторинга и оценки, должны быть прозрачны и понятны заинтересованным сотрудникам и руководству организации. Модель компетенций управленческого персонала должна состоять из следующих разделов (по каждой должности).

1. Ключевые профессиональные компетенции:

1.1. Перечни компетенций по разделам. Для управленческих должностей можно выделить следующие блоки *профессиональных компетен-*

ций: управленческие, коммуникативные и аналитические. Каждый из этих блоков имеет разный набор компетенций для разных организаций и разных должностей. К управленческим компетенциям относят способности, позволяющие организовать и спланировать решение поставленных задач, мотивировать и координировать персонал, реализовать необходимый контроль. Эти способности, как правило, связаны с формулированием целей, задач, планированием предполагаемых результатов (для коллектива и отдельного сотрудника) и формированием необходимых требований к сотрудникам; анализом сложившейся ситуации и предложением наиболее эффективного пути решения задачи для всего коллектива; мотивированием конкретных сотрудников с целью достижения общей цели; оптимизацией деятельности своей и подчиненных; координацией работ и взаимодействия членов коллектива; контролем выполнения задач. Можно классифицировать управленческие компетенции несколько иначе, выделив следующие блоки:

Стратегическое мышление — умение мыслить на перспективу, ставить стратегические

Структура ключевых компетенций управленческого персонала

Профессиональные компетенции по должностям управленческого персонала			
Компетенция	Уровень компетентности	Способ оценки	Сфера использования
1	Низкий	...	1. Подбор персонала
2	Средний	...	2. Формирование траектории ПК
3	Высокий	...	3. Аттестация сотрудников
...	
Личностные компетенции			
Компетенция	Характеристика личности (психологическая, ...)	Способ оценки (тестирование, ...)	Сфера использования
1	Недостаточный уровень	...	1. Подбор персонала
2	Достаточный
...
Объективные характеристики			
Характеристика	Рекомендуемое значение (норма)	Кто предоставляет данные (кандидат в КР, отдел кадров и т. д.)	Сфера использования
1. Возраст	Например, «не младше 28 и не старше 48 лет»	...	1. Подбор персонала
2. Занимаемая должность	Например, «обязательно: работа на кафедре в качестве преподавателя»	...	2. Формирование <i>потенциальной «траектории кадрового роста»</i>
3. Научная степень	Например, «обязательно наличие научной степени»	...	3. Проведение аттестации сотрудников

цели, соотносить текущие цели со стратегическими; предвосхищение потенциальных возможностей и барьеров.

Управление командой — умение спланировать и организовать деятельность команды, распределить ресурсы; четко ставить задачи перед командой и исполнителями, своевременно контролировать и корректировать деятельность команды; нести ответственность за командный результат.

Анализ проблем — способность к комплексному анализу информации, четкому определению сути проблем.

Планирование и организация — способность целенаправленно планировать собственную деятельность, продуктивно ее организовывать, расставлять приоритеты в деятельности, логически выстраивая ее.

1.2. Уровни компетентности. Как правило, выделяются три уровня компетентности: а) *необходимый и достаточный*, при котором претендент на должность (или действующий сотрудник) соответствует предъявленной компетенции (обеспечивает желаемую модель профессионального поведения); б) *желаемый*, при котором «достигается мастерское владение профессией»; в) *потенциально возможный*, как переходный к новой ступени в карьере.

1.3. Инструментарий оценки уровня компетентности. Такого рода оценка, впрочем, как и сам инструментарий, формируется постепенно на базе данных о деятельности претендентов на должность, а также на основе учебных работ, выполняемых претендентами в ходе специализированного ПК.

1.4. Рекомендации по формированию учебной программы для ПК (в зависимости от заявляемого уровня компетентности).

1.5. Рекомендации для подбора персонала и проведения аттестации.

2. Ключевые личностные компетенции:

2.1. Перечни компетенций по разделам. В литературе, например [3, 4, 6, 7, 9], приводятся различные модели *личностных компетенций* для управленческих должностей. Но в любом случае подчеркивается, что набор личностных компетенций формируется для каждой должности с учетом особенностей той или иной конкретной организации. Личностные компетенции описывают личностные установки и мотивацию специалиста, определяют его потенциал профессионального и карьерного роста. К ним можно отнести следующие:

— *ориентация на результат*, «здоровая» *амбициозность* как стремление повышать планку достижений, настойчивость и упорство в преодолении трудностей, ориентация на карьерный рост;

— *лидерство* как умение воздействовать на других, оказывать влияние, убеждать, мотивировать членов команды на достижение результата; умение повести за собой, принять на себя ответственность за свои действия, решения и их реализацию;

— *готовность к изменениям*, *лабильность* — адаптивность; открытость новому опыту, активность и инициативность; ориентация на саморазвитие и обучение;

— *умение и желание взаимодействовать* как умение инициировать и строить отношения с другими членами группы; ориентация на сотрудничество, самообладание в ситуациях неконструктивного взаимодействия.

Существуют и другие модели личностных компетенций, например, модель по управлению человеческими ресурсами [8], которая определяет следующий набор компетенций: точная самооценка, способность к адаптации, способность находить и развивать таланты в своей организации, деловая проницательность, стремление к переменам, умение обучать и инструктировать людей, умение общаться и оказывать влияние на людей, умение общаться с представителями различных культур, ориентация на потребности клиента, умение налаживать стратегические взаимоотношения, нацеленность на результат, умение распределять и делегировать полномочия, энергичность, предприимчивость, умение определить стратегическое направление развития, склонность к руководству, проницательность в глобальном масштабе, умение влиять на окружающих, стремление учиться, умение управлять рабочим процессом, умение мобилизовать ресурсы.

2.2. Уровни оценки личностных компетенций. Очевидно, в начале формирования модели будет разумным определить два вида уровня владения личностной компетенцией: «достаточный» и «недостаточный».

2.3. Инструментарий оценки уровня компетентности. Сюда, в частности на первом этапе, следует включить различные тесты, сбор и систематизацию формальной информации, имеющейся в отделе кадров, результаты опроса мнения руководителей.

2.4. Рекомендации по подбору персонала.

Выше была кратко представлена структура компетентностной модели для управляющих

должностей разного рода организаций. Надо отметить, что публикаций на эту тему в применении к высшему образованию немного, например, разработки Томского политехнического университета [1]. В статье «Компетенции для эффективного лидерства в высшем образовании» [10] речь идет только о лидерстве, выделяемом в современном управлении персоналом в отдельное направление. Лидерство — это одно из основных понятий при рассмотрении компетенций кандидатов в КР. Цель исследования, описанного в данной статье, — изучение роли проректоров, ректоров, президентов университетов, а также их компетенций (знаний, поведенческих моделей, мировоззренческих позиций), обеспечивающих эффективное лидерство в высшем образовании. Исследование в десяти университетах Великобритании, основанное на многочисленных интервью, показало, что большинство представителей изучаемого сектора, в частности, считают, что для эффективного лидерства в сфере высшего образования решающее значение имеют, во-первых, авторитет и опыт университетской жизни, а во-вторых, вовлеченность в научно-исследовательскую и преподавательскую деятельность наряду с управленческой. Также важными считаются навыки работы с кадрами, включая умение общаться и договариваться с другими.

Для того чтобы перейти к построению и дальнейшему утверждению компетентностной модели КР вуза, надо решить целый ряд задач. В том числе предстоит обсудить и принять структуру такой модели, порядок ее наполнения и поэтапного ввода в действие ее элементов, сопровождаемых и закрепляемых необходимыми нормативно-методическими документами. При этом важно помнить, как информировать людей и о чем их информировать, особенно в период формирования модели компетенций. Каждый, кто будет охвачен моделью компетенций, должен как минимум знать три важных момента: для чего модель компетенций составляется, как эта модель будет разрабатываться, как компетенции будут использоваться.

Развитие лидерства — целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Если в организации учитывается возможность в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности, то она может это осуществить путем обучения, тренингов и самообучения, мотивирования и создания условий для получения практического опыта. Необходимо «погрузить»

выявленных реальных или потенциальных лидеров (независимо от уровня иерархии) в организацию в целом, в ее проблемы и задачи, что должно обеспечить лояльность существующих руководителей, отбор наиболее способных работников, мотивированных на реализацию целей организации, поощрение их профессионально-должностного роста, налаживание добрых отношений и сотрудничества со стихийно сложившимися группами и их лидерами, формализацию, если это возможно и целесообразно, лидерства.

Нормативно-методические документы по формированию, обучению и мониторингу кадрового резерва

В НГТУ была подготовлена для апробации и дальнейшего обсуждения версия нормативно-методических документов по формированию, обучению и мониторингу кадрового резерва, а именно: распорядительные документы по формированию КР, формы документов по сопровождению процесса ПК. Также были предложены и обсуждены методики проведения занятий, разработаны анкеты для изучения удовлетворенности результатами обучения первой группы КР; разработан проект Положения о кадровом резерве.

Первая версия программы ПК «Подготовка кадрового резерва вуза: управление современным вузом, направления развития, проблемы, пути решения» (учебный и учебно-тематические планы) была представлена следующими модулями:

- Кадровый резерв современного вуза: цели и задачи, пути формирования КР. Управление персоналом, особенности КР в условиях вуза;
- Государственная политика в профессиональном образовании;
- Нормативная база учебного процесса в высшем образовании;
- Инструменты финансового управления вузом;
- Мониторинг качества и совершенствование процессов в вузе;
- Автоматизация процессов обучения и управления в вузе;
- Анализ и регулирование организационных конфликтов;
- Управление инновационными проектами в высшем образовании;
- Государственная политика в научных исследованиях;

• Круглый стол «Кадровый резерв в вузе: управление современным вузом, направления развития, проблемы, пути решения».

При разработке программы ПК использовался опыт НГТУ в реализации федерального проекта по государственному контракту № П796 от 24.11.2008 г. «Апробация и реализации разработанных модульных программ ПК кадров управления образованием в регионах и среднего звена управленческих кадров вузов, расположенных в Сибирском федеральном округе» (2008–2010 гг.). Учебный процесс реализовывался при поддержке технологий электронного обучения в разработанной в НГТУ электронной обучающей среде DiClass.

Следует отметить, что в обучении КР принимали участие 17 ведущих преподавателей НГТУ, ученых, руководителей структурных подразделений, из них 8 докторов наук, профессоров (в том числе ректор и три проректора) и 7 кандидатов наук. Тот факт, что в обучении приняли участие ректор и проректоры, отмечен обучающимися как значимый, способствующий пониманию сторонами общих проблем, важности и сложности задачи подготовки КР.

Для отбора претендентов в кадровый резерв были разработаны распорядительные документы по его формированию: указание и соответствующие рекомендации по представлению руководителями подразделений кандидатур в КР НГТУ; форматы предложений в кадровый резерв по категориям «Научно-педагогические кадры» и «Руководители административно-хозяйственных и финансовых служб университета»; форма предложения в КР в порядке самовыдвижения. На основе поданных предложений был сформирован стартовый состав претендентов в КР, которым было предложено пройти ПК по программе «Подготовка кадрового резерва вуза: управление современным вузом, направления развития, проблемы, пути решения» объемом 72 часа.

Для исследования результатов обучения использована разработанная в НГТУ методика мониторинга удовлетворенности результатами обучения [2]. Анкета для изучения удовлетворенности содержала следующие вопросы: степень соответствия программы ожиданиям; логичность и доступность материала; уровень полученных теоретических знаний; уровень полученных практических умений и навыков; соотношение затраченного времени и приобретенных знаний; уровень методического и технического обеспечения учебного процесса; уровень

организации ПК. Для оценивания использовалась 5-балльная шкала. Надо отметить, что обучающиеся в группе КР были более критичны по сравнению с членами обычных групп. Так, например, наибольшую среднюю оценку (4,23) получил показатель «Уровень организации повышения квалификации», а наименьшую (2,62) — показатель «Уровень полученных практических умений и навыков» (мы объясняем это краткостью модулей и необходимостью увеличения объема учебных часов именно за счет практических занятий).

В качестве модулей, наиболее соответствовавших потребностям обучающихся, были названы: «Анализ и регулирование организационных конфликтов» и «Автоматизация процессов обучения и управления». Обучающиеся отметили темы, которые следовало бы дополнительно включить в программу подготовки КР: «Управление персоналом и коммуникации (управление научными коллективами, способы мотивирования сотрудников)», «Совершенствование процессов управления вузом, системный подход, взаимодействие подразделений», «Международная деятельность вуза», «Взаимодействие вуза с бизнесом и СО РАН» (с приглашением представителей) «Авторское право».

На заключительном занятии был проведен круглый стол с участием руководства университета, на котором обсуждались заранее подготовленные обучающимися вопросы, например, такие, как «Информационная среда НГТУ. Предполагается ли комплексное решение задачи автоматизации документооборота в рамках вуза?», «Нужен ли в НГТУ проектный офис?», «Нужен ли постоянный мониторинг качества работы обслуживающих подразделений, если да, то как его реализовать?» и др.

На наш взгляд, интересным представляются выводы слушателей по SWOT-анализу положения дел в НГТУ в области формирования КР. Ниже приведены обобщенные результаты проведенного обучающимися анализа.

К **сильным сторонам** кандидаты в КР отнесли: возможность участия в научных грантах, проектах, перспективных направлениях, грантах на завершение НИ; поддержку публикаций и участие в конференциях; хорошие возможности для научного, управленческого, учебного ПК, стажировок, наличие собственного ФПК; очевидность потребности и заинтересованности руководства в создании и развитии КР.

К **слабым сторонам** около половины обучающихся отнесли: отсутствие адекватной системы

мотивирования молодых преподавателей, ученых, омоложения кадров; отсутствие стратегии подготовки КР, а именно критериев отбора в КР, возможности формирования индивидуальной траектории подготовки под конкретные задачи; недоработку программы повышения квалификации КР, которая требует совершенствования с целью установления логической связи учебных модулей, а также то, что система управления вузом не охватывает все уровни, ей присущи закрытость, бюрократизм, инертность, смена руководителей направлений, подразделений осуществляется «по ситуации», без учета подготовленного резерва.

В качестве **возможностей**, предлагаемых для устранения слабых сторон, более половины кандидатов отметили:

- разработку эффективной системы мотивации, стимулирования, оценивания и поощрения в научной и учебной работе магистрантов, аспирантов, молодых перспективных специалистов; необходимость в более открытой системе создания новых направлений, научных школ, творческих коллективов;

- создание эффективной системы отбора и подготовки КР; разработку и опубликование критериев отбора соискателей на должности, гранты, стажировки, требований к должностным обязанностям; определение критериев эффективности стажировок; ориентирование в ПК на формирование индивидуальных траекторий (в том числе языковой);

- создание раздела портала о конкурсах, стажировках, грантах, проектах, конференциях.

Слушатели оценивают и внешние факторы, которые могут помешать решению поставленных задач. К ним относят низкий престиж работы в образовании и науке, неконкурентоспособность вуза в оплате труда по сравнению с коммерческими предприятиями; сложность оформления грантов, стажировок, бюрократизм вне и внутри университета, низкую заинтересованность предприятий в работе по договорам, грантам. Отмечается, что для адекватной оценки эффективности результатов деятельности, стажировок и ПК нужна система мониторинга, которая, в свою очередь, может привести к формальному контролю и отчетам.

Выводы

На основании проведенного мониторинга результатов обучения кадрового резерва можно сделать следующие выводы:

- программа подготовки КР должна обязательно предусматривать проектную деятельность малых творческих групп обучающихся, предполагающую выполнение реальных и актуальных для университета микропроектов в области управления с последующей публичной защитой в учебной группе с командой преподавателей программы;

- программа ПК должна быть гибкой, модульной, обеспечивающей практико-ориентированное обучение; при модификации программы необходимо выделить инвариантных и вариативных модулей, обеспечивающее возможность формирования индивидуальных траекторий обучения с учетом предполагаемой вакансии и интересов представителей КР;

- следует обратить внимание на возможность формирования и развития персональных компетенций, как рекомендует большинство аналогичных программ (например, тайм-менеджмент);

- проектирование программы ПК должно опираться на постепенно разрабатываемую (возможно, с привлечением слушателей программы) компетентностную модель, особенно при планировании практических занятий, посвященных решению задач в рамках выполняемых микропроектов.

В качестве *положительного опыта (результата)*, полученного в процессе подготовки кадрового резерва, можно отметить следующее:

- формирование нового консолидированного сообщества — представителей КР университета, будущих менеджеров среднего и верхнего звена системы образования. Знакомство их друг с другом и с руководством НГТУ в процессе обучения позволяет выработать общее понимание некоторых вопросов менеджмента; уже первый опыт подготовки КР показал высокий креативный уровень его представителей, их адекватное понимание проблемных зон университета и стратегий;

- для руководства университета стало откровением мнение молодых перспективных специалистов НГТУ по вопросам оперативного и стратегического планирования и управления, корпоративной культуры и этики, доступности информации по научным программам и проектам, вопросам ПК и стажировкам;

- опыт общения с представителями КР можно считать для НГТУ уникальным, он показал, что данную категорию специалистов следует активно использовать для обсуждения инновационных идей, программ, проектов, привле-

каль к руководству проектной и управленческой деятельностью.

1. Кадровый ресурс ТПУ [Электронный ресурс]. URL: <http://past.tpu.ru/html/reserve.htm>
2. Никитина Н. Ш., Николаева Н. В. Мониторинг и оценивание качества в образовании. Ч. 1 : Методика мониторинга : учеб. пособие. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2008. 32 с.
3. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. СПб. : Питер, 2003. 240 с.
4. Спенсер-мл. Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы : пер. с англ. М. : НРРО, 2005. 384 с.

5. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
6. Шаповалова Н. В. Специфика отбора перспективных руководителей. М. : МГПУ [Электронный ресурс]. URL: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-199669.html>
7. Boyatzis R. E. The competent manager: A model for effective performance. N. Y. : Wiley, 1982.
8. HR-портал. Сообщество HR-менеджеров [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/>
9. McClelland D. C. Identifying competencies with behavioral-event interviews [Electronic resource] // Psychological Science. 1998. № 9. P. 331–339. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/chto-est-kompetentsiya-konstruktivistskii-podkhod-kak-vykhod-iz-zameshatelstva>
10. Spendlove M. Competencies for effective leadership in higher education // International Journal of Educational Management. 2007. Vol. 21, Iss. 5. P. 407–417.



Е. Г. Шаблова, Л. И. Филющенко

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

Исследованы некоторые аспекты правового обеспечения преобразований в высшей школе. Особое внимание уделено такому правовому явлению, как эффективный контракт. Сформулированы предложения по совершенствованию нормативно-правового регулирования системы оплаты труда, нормирования труда в высшей школе.

Ключевые слова: правовое регулирование, эффективный контракт, система оплаты труда, нормы труда, локальный нормативный акт.



E. G. Shablova, L. I. Filyushchenko

Legal aspects of effective contract in higher education

Certain aspects of legal support reforms in higher education. Particular attention is paid to such legal phenomenon as the effective contract, its definition. Improvement proposals of the wage system of remuneration and work valuation were formulated.

Key words: legal regulation, effective contract, the wage system, labor standards, local normative act.

Процессы реформирования сферы образования, в том числе высшей школы, повышение эффективности деятельности вузов и усиление конкуренции в образовательном пространстве предполагают надлежащее пра-

вовое обеспечение. Не претендуя на рассмотрение всего круга правовых проблем реформирования, обратим внимание на некоторые аспекты правового регулирования этих процессов.